09

Eina-e

Aprendre a través de la veu de l'experiència

María-Arántzazu Vidal-Blasco
Teresa Torres-Coronas
Ricard Monclús-Guitart

[publicacions] urv

Aprendre a través de la veu de l'experiència

Eina-e, 9

Amb la col·laboració de SECOT Tarragona
(Voluntariat Sènior D'Assessorament Empresarial)

Edita:
Publicacions URV

1a edició: Setembre de 2012
ISBN: 978-84-695-3926-2
Dipòsit legal: T-1186-2012

Publicacions de la Universitat Rovira i Virgili:
Av. Catalunya, 35 - 43002 Tarragona
Tel. 977 558 474
www.publicacionsurv.cat
publicacions@urv.cat

Aprendre a través de la veu de l'experiència

María-Arántzazu Vidal-Blasco
Teresa Torres-Coronas
Ricard Monclús-Guitart

[publicacions] urv

Tarragona, 2012

A l’alumnat de la URV
en el seu desenvolupament
de tutoritzat a tutor,
de mentorat a mentor,
de professional en formació a expert.

Enjoy the ride!

Índex de continguts

INTRODUCCIÓ 9

Les històries com a font d'aprenentatge 9

Sobre SECOT 10

VÍDEO 1. ERIGIR-SE EN EMPRENENDOR/A 11

Erigir-se en emprenedor/a. Tens aptituds? 12

Una proposta d'autoavaluació 12

VÍDEO 2. ¿CAMBIAR EL PARADIGMA? NO TENGAS MIEDO. ¡HAZLO! 15

Com veu la llum un nou paradigma? 16

VÍDEO 3. EL PENSAMENT INNOVADOR SALVA UNA EMPRESA 19

De la satisfacció de liderar una innovació 20

VÍDEO 4. 1973: INNOVACIÓ EN EL CONTROL DIGITAL DE PROCÉS 23

Innovar copiant la natura 24

VÍDEO 5. EL COMPTE D'EXPLOTACIÓ ÉS EL QUE MANA A LES PLANTES DE PRODUCCIÓ 25

El client ja té els seus problemes 26

VÍDEO 6. ELS BENEFICIS DE LES EMPRESES TAMBÉ DEPENEN DE LA LOGÍSTICA 29

Externalitzar els serveis, Qui guanya? 30

VÍDEO 7. LA PELA ÉS LA PELA 31

Més de 100 milions d'entrades a google! 32

Vídeo 8. No hi ha vent bo per a qui no sap on va 33
L'anàlisi dafo o *swot* (en anglès) 34
Vídeo 9. ¡No te la juegues! Revisa y madura tu trabajo 35
Una conversa entre el mar i els rius 36
Una reflexió final 37

Introducció

Les històries com a font d'aprenentatge



Amb el teu permís, estimat lector / estimada lectora, començarem aquest dossier amb una antiga història.

> Hi havia una vegada un pagès que tenia una mula que va caure en un pou. Després d'analitzar la situació, va creure que no hi havia manera de salvar la pobre mula i que més valia sepultar-la al mateix pou. Per aquesta raó va demanar als seus veïns que l'ajudessin a enterrar la mula al pou. Al principi, la mula es va posar molt nerviosa. Però, a mesura que hi tiraven terra, va tenir una idea: cada vegada que una pala de terra caigués sobre el seu llom… ella hauria de sacsejar i pujar sobre la muntanya de terra! »Als seus peus es va anar elevant el nivell del pou i la terra que semblava que l'enterraria es va convertir en la seva salvació per la manera que va saber afrontar l'adversitat.

Com pots fàcilment deduir, aquesta història té una doble moralitat: cada problema té una solució i mai ens hem de donar per vençuts.

La història de la mula i el pou és una història inventada per un individu anònim amb la finalitat de transmetre coneixement i facilitar l'aprenentatge. En general, les històries tenen un poderós efecte en l'adquisició de coneixement al simplificar la realitat i fer-la més entenedora i ens ajuden així a reflexionar.

I és amb aquesta finalitat, la de transmetre coneixement, que s'han creat els vídeos que trobaràs en aquest dossier.

El resultat és fruit d'un acord de col·laboració entre SECOT, Voluntariat Sènior d'Assessorament Empresarial, i la Universitat Rovira i Virgili, que, a través del seu professorat, han volgut experimentar amb la transmissió digital de coneixement al camp de la resolució de problemes i de la presa de decisions; unes competències bàsiques en qualsevol activitat professional.

En aquest dossier trobaràs una presentació de cada història i del seu protagonista, tots ells membres de SECOT Tarragona.

Sobre SECOT



SECOT és una associació sense afany de lucre, declarada d'utilitat pública, creada l'any 1989 i formada per executius i executives jubilats que, de forma voluntària i altruista, ofereixen la seva experiència i coneixements en gestió empresarial. SECOT té entre els seus objectius ajudar i oferir assessorament a persones emprenedores, petites empreses amb pocs recursos per accedir a la consultoria comercial i entitats de suport a la creació d'empreses. També promou activitats de formació i de capacitació en la gestió empresarial.

Si vols saber-ne més pots visitar la seva pàgina web (http://www.secot.org), des d'on trobaràs informació per contactar amb les delegacions provincials.

Vídeo 1.
Erigir-se en emprenendor/a



Joves emprenedors analitzant el futur en una bola de cristall

L'estudi *Universitat i Treball a Catalunya 2011*, coordinat per l'Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya, ha fet paleses algunes dades sobre la inserció laboral de les universitàries i universitaris catalans que porten a la reflexió.

Actualment, tenir una titulació universitària ofereix un 50% més de possibilitats de trobar feina. Això és positiu, però en els darrers tres anys i a causa de la crisi econòmica l'atur s'ha duplicat entre les persones amb titulació universitària. Des de l'any 2008, la nota que els estudiants universitaris posen al grau de satisfacció amb la feina ha baixat, alhora que s'ha ressentit l'estabilitat laboral. Malauradament, aquestes darreres dades no són positives.

En aquest context de dificultats creixents per trobar feina, només un 1% dels titulats han optat per crear el seu propi negoci. I això, a més a més de no ser positiu, és molt preocupant!

Francesc Palacín, pèrit industrial i gerent d'una empresa de productes de consum des de la seva creació fins que assolí una implantació nacional, més un 25% d'exportació i una facturació de 30 milions d'euros, ens fa una reflexió sobre els avantatges de crear el nostre propi negoci i d'erigir-nos en emprenedors i emprenedores.



Fes clic a la imatge per visualitzar el vídeo al canal Youtube

Erigir-se en emprenedor/a. Tens aptituds? Una proposta d'autoavaluació

«Ara és l'hora de fer-se empresari/ària»

Francesc Palacín, president de SECOT Tarragona

En aquest apartat, Francesc Palacín t'ajuda, amb una bateria de preguntes sorgides de la seva experiència professional, a analitzar què has fet fins ara i a descobrir si tens aptituds intrínseques per erigir-te en emprenedor/a.

- Tinc capacitat de lideratge demostrada (a l'escola, en les relacions socials...)?
- Sóc un bon venedor / una bona venedora de les meves opinions i idees? Sé convèncer?
- Sóc una persona amb capacitat de sacrifici (en els meus estudis, propòsits...)?
- Sóc una persona capacitada emocionalment per resistir situacions adverses (accidents, fracassos, frustració sentimental...)?
- Sóc una persona voluble pel que fa als meus objectius (o aficions, o amics...)?
- Tinc capacitat i prurit per acabar allò que començo (des d'aprendre anglès fins a deixar de fumar)?
- La meva salut em permet viure una llarga temporada de molta feina i estrès?

- M'he apassionat amb alguna idea, projecte o il·lusió?
- Sóc una persona honesta?
- Conec i accepto les meves limitacions?
- Entenc que el principal objectiu, esforç i horari d'un emprenedor / d'una emprenedora s'ha de dedicar gairebé exclusivament a la creació de la nova empresa?

I és que, com en aquest moment ja pots imaginar, crear una empresa és quelcom més que tenir 6.000 € per invertir.

Vídeo 2.
¿Cambiar el paradigma?
No tengas miedo. ¡Hazlo!

Albert Einstein va dir: «No podem resoldre problemes utilitzant el mateix tipus de pensament que vam utilitzar quan els vam crear.» Això implica resoldre els problemes canviant el paradigma, és a dir, el conjunt d'idees i de creences acceptades com a veritat gairebé absoluta.

A les empreses, de vegades amb massa freqüència, es fan les coses d'una determinada manera perquè senzillament, «és que sempre ho hem fet així!».

Quan el resultat d'explotació és positiu i va creixent i creixent, no canviar el paradigma potser no és cap problema. Però, si l'empresa no va com hauria d'anar i es té la convicció que es necessari fer canvis ja, arriba el moment d'analitzar més que exhaustivament el problema i de canviar els paradigmes que ens limiten. Ah! Sense oblidar que un cop identificats els canvis que cal fer aquests s'han d'implantar costi el que costi i… pensi el que pensi la gent.

Aquest és el missatge de la història que ens presenta César Valdés Álvarez, enginyer industrial i MBA, després de treballar durant més de 30 anys a l'empresa petroquímica Dow Chemical, en els departaments d'Enginyeria de Projectes, Direcció de Recursos Humans, Operacions de Plantes de Producció i Direcció General. A l'actualitat és soci de SECOT i professor de la URV des de 1997.



Eliminant la por



Fes clic a la imatge per visualitzar el vídeo al canal Youtube

Com veu la llum un nou paradigma?

Com a reflexió afegida per ajudar-te a entendre millor què són els paradigmes, et transcrivim aquí una història d'uns científics i els seus micos.

> «Si tienes un problema no cejes hasta encontrar una solución auténtica»
>
> César Valdés, soci de SECOT

Fa ja algun temps, un grup de científics va posar cinc micos dins d'una gàbia on al centre hi havia una escala amb uns plàtans al capdamunt. Quan un dels micos mirava de pujar l'escala per agafar els plàtans, els científics llençaven aigua a pressió als que quedaven al terra. Al cap d'algun temps de repetir l'operació, quan un mico intentava pujar l'escala la resta li ho impedien. Al cap d'un temps cap mico pujava l'escala malgrat la temptació que significaven el plàtans. Llavors van substituir un dels micos. El primer que va fer va ser pujar l'escala però ràpidament els altres el van frenar a base de cops i de baralles. Al cap d'unes quantes pallisses el nou integrant del grup ja no va provar de pujar per l'escala. Es va substituir un segon mico i va passar el mateix. El mico més nou va intervenir molt activament en les pallisses al nou company. En van canviar un tercer i es van repetir els fets. El quart i finalment l'últim mico veterà van ser també substituïts. Llavors va quedar un grup de cinc micos que malgrat no haver rebut dutxes d'aigua a pressió, seguien pegant aquell que intentava pujar per agafar els plàtans.

Si poguéssim preguntar a algun dels micos perquè impedien que algú pugés l'escala, la resposta seria: «No ho sé, però aquí les coses sempre s'han fet d'aquesta manera.» Amb aquesta resposta és difícil trobar solucions autèntiques.

Vídeo 3.
El pensament innovador salva una empresa



La innovació és la clau

La resolució de problemes a les empreses i la consegüent presa de decisions és normalment un procés per etapes. En una empresa industrial aquest procés podria començar, per exemple, amb la pujada del preu de la matèria primera fins a arribar a superar el preu del producte final. Un daltabaix d'aquesta natura pot posar en perill la supervivència de l'empresa.

Aquest és el cas que ens planteja Antoni Borrell Valls, doctor en Enginyeria Industrial, enginyer per l'Escola Politècnica de Tolosa i màster en Direcció d'Empreses per l'IESE, amb 35 anys d'experiència en les funcions de disseny de plantes químiques, direcció general i consultoria. Actualment és soci de SECOT.

Aquesta història d'èxit ens porta a fer un ràpid viatge des de l'aparició del problema (pujada de preus per circumstàncies del mercat) fins a la presa final de la solució, passant per l'anàlisi de la situació, el disseny d'alternatives i la seva posterior avaluació.

Quan tot sembla abocar els empresaris a penjar el cartell d'*out of business*, una solució innovadora pot canviar el destí de l'empresa, salvaguardant els llocs de treball i el futur econòmic de la regió.



Fes clic a la imatge per visualitzar el vídeo al canal Youtube

De la satisfacció de liderar una innovació

Quan un sector important per a l'economia no va massa bé, els governs posen en marxa mesures d'ajuda adreçades a fer front als problemes conjunturals. Quan no és possible evitar els tancaments, com ens hem acostumat a veure amb l'actual crisi econòmica, s'intenta també reduir l'impacte de les reestructuracions i tancaments d'empreses.

La competitivitat de les empreses normalment no millora amb aquests programes públics, que, altrament, acaparen l'actual debat sobre el paper del sector públic a l'economia. La realitat demostra que el veritable motor de creixement d'una empresa és la inversió en R+D i en innovació, en qualsevol de les tipologies proposades per Schumpeter (nous productes, nous mètodes de producció, obertura a nous mercats, noves fonts de subministrament o creació de noves estructures de mercat).

Les empreses innovadores suporten millor les recessions i tenen un futur menys dependent de la conjuntura econòmica (i de les subvencions!).

Un bon professional no pot detectar un problema i asseure's a esperar els ajuts públics. Un bon professional ha de tenir una actitud proactiva i un fort compromís amb la innovació. L'experiència d'Antoni Borrell ens demostra

> «Salvar una empresa va ser una gran satisfacció personal»
>
> Antoni Borrell, soci de SECOT

que és aquesta manera de fer la que facilita la satisfacció personal amb la feina.

Poques coses són mes motivadores que liderar una innovació i ser responsable dels seus resultats, tant econòmics com socials.

Vídeo 4.
1973: Innovació en el control digital de procés



Màquina de control de procés

Sí, sí, ha passat, passa i passarà. Ets nou a la feina, has d'instal·lar un nou equip i te n'adones que:

- No existeixen referents a l'empresa sobre com organitzar el servei i els recursos tècnics i humans necessaris.
- No existeixen recursos tècnics locals per dur a terme el manteniment dels equips una vegada instal·lats.
- Cap persona de l'entorn laboral més immediat té experiència de com fer les coses.

I és que la innovació tecnològica no és un procés fàcil ni immediat. Però es pot innovar aprenent dels altres, sempre que no ens oblidem d'adaptar a la nostra situació els aspectes tècnics, econòmics i d'organització interna de recursos. Aquestes són algunes de les idees que ens vol transmetre Tomàs Berasategui Gastón, llicenciat en Ciències Químiques (Universitat de Barcelona, 1971). Tomàs Berasategui ha treballat durant 37 a la refineria de REPSOL a Tarragona, com a responsable dels grups de Sistemes d'Informació i de Control de Processos. A l'actualitat és soci de SECOT i... estudiant d'Antropologia a la URV!



Fes clic a la imatge per visualitzar el vídeo al canal Youtube

Innovar copiant la natura

Una de les idees de la història de Tomàs Berasategui és que es pot innovar copiant. Alguns conceptes de gestió com el *benchmarking* van néixer per formalitzar i institucionalitzar aquesta idea i són mundialment acceptats.

Enllaçant amb aquest discurs, et volem animar a fer una ullada al capítol «Innovar copiant a la natura», del programa d'Eduard Punset *Redes para la Ciencia* (disponible en línia des de l'adreça web <www.redesparalaciencia.com/119/redes/redes-19-innovar-copiando-a-la-naturaleza-27-minutos>).

Des d'aquí en recomanem la visualització (només són 27 minuts!) per aprofundir a l'objectiu últim dels processos d'innovació (activitat que ens pot portar tota una vida!).

Podem innovar copiant i millorant allò que fan altres empreses o copiant i millorant la natura que ens envolta. Però el que no podem fer mai és oblidar l'objectiu últim de la innovació: la resolució de problemes.

«Com a professionals hem de migrar del "com es fa" al "per a què serveix" o quins problemes resol»

Tomàs Berasategui,
soci de SECOT

Vídeo 5.
El compte d'explotació és el que mana a les plantes de producció



Calculant el resultat d'explotació

L'especulació i la crisi del 2007 van fer pujar el preu del coure, un mineral utilitzat com a matèria primera en el cablejat elèctric dels automòbils.

En aquesta situació d'inflació de costos, què podien fer les empreses d'automoció? Com havien de gestionar el preu de compra dels aprovisionaments per reduir la dependència dels mercats del seus comptes d'explotació? Què podien fer dintre de les plantes de producció per ajudar a estabilitzar els resultats i reduir els costos de producció?

El soci de SECOT Miquel Valls Gimènez, enginyer tècnic i màster en Gerència per EADA, amb 20 anys d'experiència en l'automoció en Producció i Control de Producció, ens explica com van gestionar el problema del coure.

La solució va acabar amb un control molt estricte dels *scraps* (ferralla) màquina a màquina i operari a operari, que va ajudar a la millora de l'eficiència i a no fer el compte de resultats tan depenent de l'especulació dels mercats.



Fes clic a la imatge per visualitzar el vídeo al canal Youtube

El client ja té els seus problemes

«El nostre client no volia saber res de si pujava o baixava el preu del coure»

Miquel Valls, soci de SECOT

En qualsevol empresa, els problemes dels clients són els seus problemes, ja que per definició les empreses venen solucions a problemes. El contrari no és sempre cert. Els problemes de les empreses proveïdores poden no ser considerats com a problemes per les empreses clients, tal com ens diu Miquel Valls.

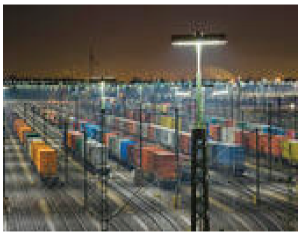
Això ens porta a reflexionar sobre les relacions entre empreses i sobre on recau el poder de negociació, un dels factors que, segons Michael Porter, impacta en la rendibilitat d'un sector industrial. Qui té la paella pel mànec? *That's the question.*

T'animen a reflexionar i anar més enllà de la història analitzant per què els clients d'aquesta empresa d'automoció no volien saber res del seus problemes amb el preu del coure, malgrat que formaven part d'un sector amb una alta sensibilitat al preu.

La rendibilitat d'una indústria depèn de la relació de poder entre les empreses proveïdores i les empreses clients i aquesta relació de poder, com ja saps de la teoria, depèn d'altres factors. Quan els nostres clients no necessiten preocupar-se pels nostres problemes, llavors, tenim un problema extra. Ens haurem de preocupar per ser més

eficients que la competència perquè, amb una probabilitat molt alta, no tenim la paella pel mànec. Som fàcilment substituïbles. Si a més, l'empresa client representa un percentatge molt alt de la nostra facturació... estarem a les seves mans.

Vídeo 6.
Els beneficis de les empreses també depenen de la logística



Estació de tren d'Hamburg

El cost de producció preocupa sempre a les empreses, ja sigui en època d'expansió econòmica o de recessió. I és que la reducció de costos és una forma d'augmentar els beneficis i de millorar l'eficiència.

La millora en l'eficiència depèn de totes i cadascuna de les activitats de la cadena de valor afegit de les empreses: des de l'aprovisionament de matèries primeres fins a la distribució i venda del producte acabat.

En aquesta nova història, Antoni Borrell recull la seva experiència en la millora del resultat d'explotació d'una empresa química focalitzant els canvis en la funció logística. El resultat de les decisions preses va ser triple: reducció de costos, reducció del nombre de magatzems de cent a nou i reducció dels terminis de lliurament del producte final d'una setmana a un dia.

La conclusió: la reducció de costos no està renyida amb la millora de la qualitat del servei. És a dir, podem reduir costos i al mateix temps millorar la satisfacció del client.

Sens dubte, una veritable i trencadora estratègia de negoci!



Fes clic a la imatge per visualitzar el vídeo al canal Youtube

Externalitzar els serveis, Qui guanya?

Si una empresa no és la més competitiva del mercat i vol millorar la seva posició i guanyar quota de mercat té com a alternativa millorar la seva eficiència.

Entre les alternatives de millora està la possibilitat d'externalitzar serveis o funcions. Dintre de l'àmbit del sector públic el controvertit debat de l'externalització de serveis, amb seguidors i detractors, es confon amb el de la «privatització sí – privatització no» i amb el debat sobre la reducció de la qualitat dels serveis públics.

El cas presentat per Antoni Borrell pot afegir un punt de discussió a tot aquest debat. Tant per l'empresa química com per als seus clients, l'externalització de la distribució va suposar millores considerables.

Per tant, la pregunta que deixem oberta al debat seria: Pot l'externalització de serveis ser la base d'estratègies del tipus «guanyar guanyar» també en el sector públic?

Reflexionem-hi!

> «Els clients no van notar diferències en el tracte i se'ls va poder aplicar una part de la reducció de costos»
>
> Antoni Borrell, soci de SECOT

Vídeo 7.
La pela és la pela

En el vídeo *La pela és la pela*, Tomàs Berasategui ens fa una reflexió extensible a tots els estudiants universitaris, independentment de la seva titulació. El seu missatge és clar: «La situació econòmica d'una planta o d'una empresa és fonamental. Una planta es dissenya per produir de manera econòmica. Això està molt clar en la fase de projecte, quan es dissenya la planta. Però no es pot oblidar en el dia a dia. Totes les decisions han de contemplar la faceta econòmica. Els criteris, les polítiques i les filosofies són imprescindibles, però per a la presa de moltes decisions és imprescindible la concreció "dels números", la quantificació econòmica.»



Inversor comparant informes financers

Concretament, les decisions d'ampliar, de reduir (desinstal·lar) i deslocalitzar, entre d'altres, han d'incloure la valoració econòmica (si és de vàries alternatives, millor!) per a calcular la rendibilitat de la proposta i permetre, d'aquesta manera, la presa de la decisió adequada.

L'experiència demostra que la mala gestió de recursos pot fer trontollar fins i tot l'actual estat del benestar. I aquí la reflexió és òbvia: És econòmicament viable invertir 10 milions d'euros en una línia ferroviària per transportar 15 passatgers al dia?



Fes clic a la imatge per visualitzar el vídeo al canal Youtube

Més de 100 milions d'entrades a google!

Si teclegem a Google l'entrada «la pela és la pela», en menys de 30 segons aquest famós buscador ens retorna més de 100 milions d'entrades. Si ho escrivim malament, és a dir, sense accent a la lletra *e*, les entrades es tripliquen. Aquets resultats són, sens cap mena de dubte, un indicador de la profunda presència dels aspectes econòmics a la nostra vida i de la incidència que el criteri «la pela és la pela» té en la majoria de les nostres decisions.

«Fins i tot un antropòleg que viatgi a la selva amazònica per estudiar els terribles Inomamis ha d'interessar-se per l'economia»

Tomàs Berasategui,
soci de SECOT

De totes les entrades que hem trobat, transcrivim un acudit amb una moralitat evident.

> Una jove rebel molt lliberal entra en un bar completament despullada. Seu a la barra davant del cambrer i li diu:
> —Posi'm una cervesa ben freda.
> El cambrer se la queda mirant sense moure's.
> —Què passa? —diu la noia.— No has vist mai una dona despullada?
> —Moltes vegades —li respon el cambrer.
> —I llavors, què mires?
> —Vull saber d'on trauràs els diners per pagar la cervesa!

I és que... la pela és la pela, i els acudits, una antiga font de transmissió de coneixement.

Vídeo 8.
No hi ha vent bo per a qui no sap on va

Pràcticament, en totes les històries sobre com resoldre problemes a les organitzacions, els agents decisius van passant per les mateixes etapes: definició d'un problema, anàlisi de la situació (en l'àmbit intern i extern), disseny d'alternatives, avaluació econòmica, selecció, implantació i posterior avaluació. I és que, com explica Tomàs Berasategui: «És imprescindible saber si l'hem encertada. Fins i tot saber si ha estat per casualitat. Hem d'estar preparats per a «la propera», sense oblidar aplicar el sentit comú i algun mètode (com l'anàlisi DAFO i l'anàlisi de Pareto) per ajudar-nos a sistematitzar, a quantificar i a definir el rumb.»



Professionals buscant el rumb del negoci

A través de la seva experiència i d'un problema amb la gestió d'inventaris, en aquest nou vídeo Tomàs Berasategui ens acosta al món de la presa de decisions aplicant l'anàlisi de Pareto, un mètode quantitatiu que ens ajuda a prioritzar i a desviar la nostra atenció i recursos cap a allò que és més valuós (econòmicament parlant).



Fes clic a la imatge per visualitzar el vídeo al canal Youtube

L'anàlisi DAFO o *swot* (en anglès)

Per dissenyar l'estratègia la direcció d'una empresa disposa d'una eina bàsica: la matriu DAFO (**D**ebilitat, **A**menaces, **F**ortaleses i **O**portunitats).

Fer una anàlisi DAFO implica creuar l'anàlisi intern de les fortaleses i debilitats d'una organització amb les amenaces i oportunitats derivades de l'entorn (tant a nivell micro com macro). El resultat d'aquest creuament d'informació és una matriu que permet definir el camí que cal seguir, és a dir, l'estratègia empresarial.

Òbviament, d'una bona anàlisi DAFO pot sortir una mala estratègia, o una estratègia innovadora que no surt com pensaven per l'aparició d'amenaces no descobertes (per exemple, com una imprevista crisi econòmica). I és que al món de l'empresa el resultat d'una decisió depèn de variables que no sempre es comporten segons les previsions.

El que sí que hem de tenir clar és que hi ha mètodes, tant qualitatius com quantitatius, que ens ajuden a estar més ben preparats quan aquests imprevistos esdevenen una realitat.

Un bon professional de la gestió, un bon estratega, els ha de conèixer per fer front als temporals i navegar tranquil i ràpid quan els mercats estan calmats.

«En la resolució de problemes hem de combinar iniciativa, imaginació i mètode en les quantitats adequades. Igual que si féssim un bon còctel!»

Tomàs Berasategui,
soci de SECOT

Vídeo 9.
¡No te la juegues!
Revisa y madura tu trabajo



Reunió de revisió d'un projecte
abans de la seva presentació

La nostra vida personal, acadèmica i professional és pot veure negativament afectada per la pressió del temps, els terminis i els «Ep!!! Que això era per a ahir!»

Quantes vegades hem lliurat un treball acadèmic sense revisar-lo a fons per evitar així l'acumulació de feina o, senzillament, per no veure'l més sobre la taula? Correm, correm, correm i assumim riscos: els dels errors i els d'una feina no acomplida.

Els projectes dels alumnes d'enginyeria química tenen de vegades errors de càlcul que acaben amb la viabilitat tècnica o econòmica d'una potencial planta per fabricar toluè. Ah! I el pitjor pot ser que aquests errors vegin la llum el dia de la presentació del projecte!

Però, què passa si estem davant del disseny d'una torre d'una planta química real i descobrim, durant el procés d'instal·lació, que hem utilitzat una unitat de mesura equivocada i la torre no és exactament com hauria de ser? Sí, sí, aquestes coses passen.

César Valdés ens parla, a partir de la seva experiència personal, sobre la importància de revisar i madurar un projecte abans de donar-li el vist-i-plau final.



Fes clic a la imatge per visualitzar el vídeo al canal Youtube

Una conversa entre el mar i els rius

L'experiència professional de César Valdés li ha ensenyat que «antes de tomar una decisión y dar por bueno un resultado, éste se ha de revisar muchas veces porque... una vez tomada la decisión no se puede volver atrás y las consecuencias, técnicas, financieras o económicas pueden ser muy graves».

Però, què passa si malgrat les múltiples revisions, les coses surten malament? Quina seria la teva primera reacció? Buscar un culpable? Això pot passar amb massa freqüència i, per tant, requereix una reflexió que podem extreure d'una conversa entre els rius i el mar.

Fa molt de temps els rius es van reunir per transmetre, de manera conjunta, una queixa al mar. Els rius van preguntar al mar: «Per quin motiu, si nosaltres et porten aigua dolça i potable, tu la canvies fins a convertir-la en aigua salada i no potable?»

El mar, adonant-se que els rius intentaven culpabilitzar-lo d'aquest fet, els contestà: «Deixeu de fluir cap a mi i llavors les vostres aigües no es tornaran insalubres.»

Ah, per cert! Quan les coses surten malament, també es bo reflexionar abans de buscar un culpable.



Vista aèria del riu Colville abans d'arribar a la badia de Harrion

«Es bueno dejar reposar los resultados y cálculos antes de tomar una decisión»

Cèsar Valdés,
soci de SECOT

Una reflexió final



Un mateix inici, molts finals diferents

Entre les competències clau de qualsevol organització es troba la capacitat dels seus treballadors i treballadores per resoldre problemes i prendre decisions. En aquest procés, la transmissió informal de coneixement tàcit —aquell que no es troba escrit en cap llibre o paper ni explicitat en procediments— esdevé un element crucial.

Les històries digitals presentades en aquest dossier són un recull d'experiències sobre problemes i la seva resolució que ens transmeten normes i valors sobre la cultura empresarial. Estan pensades perquè la visualització i reflexió associada a cada història t'ajudin, ara o en futur no molt llunyà, a convertir-te en un excel·lent professional. Aquest és el nostre objectiu.

Volem també que recordis que les històries que escoltem, el coneixement formal que adquirim a l'aula i les nostres experiències són tres pilars importants de l'aprenentatge al llarg de la vida. Tots comencem aquest llarg camí de la mateixa manera, en un petit bressol. A partir d'aquí les bifurcacions són infinites i això fa pràcticament impossible trobar dues persones amb el mateix coneixement. A l'era digital, aquestes bifurcacions creixen exponencialment perquè l'accés al coneixement ha trencat les barreres del temps i de l'espai.

Però, malgrat les TIC i tota la tecnologia que l'ésser humà pugui inventar no hem d'oblidar que «han existit poderoses societats que no han utilitzat la roda, però no ha existit mai cap poderosa societat que no contés històries».

El per què d'aquesta obra es troba en el poder de les històries com a font de transmissió de coneixement. Amb aquestes històries (minicasos en format multimèdia-vídeo) pretenem que l'estudiant reflexioni sobre experiències passades, apliqui el pensament crític per valorar la situació presentada i sigui capaç d'extrapolar aquesta situació a les experiències pròpies, sense oblidar el factor motivador que suposa permetre a l'estudiant visualitzar "situacions en què podrà trobar-se".